

## Breve comentário sobre as bases teóricas originárias do fenômeno empreendedorismo e sua ocorrência num pequeno empreendimento no sul do Amapá<sup>1</sup>

**Fátima Lucia Carrera Guedes**

Universidade Federal do Amapá, Brasil. Professora Mestre de Ciência Política do Colegiado de Ciências Sociais da Universidade Federal do Amapá, com trabalhos em Meio Ambiente e Empreendedorismo. E-mail: faguedan@uol.com.br

**RESUMO:** O enfoque deste trabalho é o empreendedorismo enquanto fenômeno social responsável pela emergência de empresas e de progresso das mesmas em situações pouco propícias às vistas de um mercado competitivo e regido por regras globalizadas. Como ilustração e referência local dos comentários deste estudo, têm-se como objeto pesquisado a Cooperativa Mista de Produtores Extrativistas do Rio Iratapuru – COMARU, no Estado do Amapá, região Norte oriental do Brasil. O estudo debruçou-se no empreendedorismo, por entender que o significado do termo, em muitos dos seus aspectos, encontra expressão e significância naquela realidade local que, por sua vez, adquiriu cidadania e elevou sua condição de vida a partir da constituição de um empreendimento autogestor. Isto é relevante porque confirma a importância exercida pelo empreendedorismo pró-desenvolvimento e crescimento econômico, e comprova os benefícios que a responsabilidade social de pequenos empreendedores pode trazer ao local onde atuam.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Inovação; Desenvolvimento local; COMARU/Amapá.

**ABSTRACT:** A brief comment on theoretic basis originated from an entrepreneurship phenomenon and its occurrence in a small enterprise business in southern Amapá. The focus of this work is the enterprise as a social phenomenon responsible for an emergence of companies and its progress in situations not so appropriated in relation to a competitive market oriented by globalized rules. It has been chosen the Cooperativa Mista de Produtores Extrativistas do Rio Iratapuru – COMARU (Mixed Union of Grower and Extractors of Iratapuru River – COMARU), located in the State of Amapá, northeastern of Brazil, as an illustrative and a local reference to support the commentary of this paper. This study has focused in the enterprise, for understanding that the meaning of the term, in many aspects, finds expression and significance on that local reality that for

---

<sup>1</sup> O original deste artigo foi escrito em 2007 e; passou por uma primeira revisão de conteúdo em 2009 com objetivo de ser publicado na segunda edição da revista científica Pracs/UNIFAP. Entretanto, essa publicação não ocorrendo, por motivo, justo, do Conselho editorial da revista em priorizar a oportunidade de publicação á outros autores, somente agora vem à apreciação pública.

its turn acquired citizenship and elevated its life condition through a constitution of a self-management enterprise. This is relevant because confirms the importance exercised by an enterprising culture oriented by a favorable development and an economical growth, which proves the benefits that social responsibility of small enterprisers can bring to the area where they work.

**Keywords:** entrepreneurship; Innovation; Local development; COMARU/Amapa.

O empreendedorismo, uma das vertentes da administração contemporânea que tem se preocupado com o fenômeno da criação de empresas e da geração de novos empregos, começa a gerar uma nova mentalidade no mundo e no Brasil. Este é um campo de estudo com aproximadamente três décadas e que tem se dedicado ao entendimento desse fenômeno social, o empreendedorismo (DOLABELA, 1999b). Expandindo-se para além dos limites da ciência administrativa, destaca Filion apud Gimenez et al (2001, p.9), “o empreendedorismo tem sido interesse de várias áreas das ciências humanas e gerenciais”.

Segundo Gimenez et al. (2001) e Dolabela (1999b), o crescimento do interesse pelo empreendedorismo se justifica pela “relevância que as pequenas e micro-empresas - PME’s – têm tido na participação da economia” como um todo. Segundo Reynolds et al. apud Gimenez (2001, p. 10), em 1999 uma pesquisa intitulada de *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM, passou a ser promovida pela Organization for Economic Co-operation and Development – OECD para analisar as relações entre crescimento econômico e o empreendedorismo nos países do G-7 (Alemanha, Canadá, Estados Unidos, França, Inglaterra, Itália e Japão), mais Dinamarca, Finlândia e Israel. E em 2000, as pesquisas da OECD incluíram o Brasil e mais 20 países. O resultado obtido com a pesquisa foi que o empreendedorismo deve estar no topo das políticas públicas dos governos que intencionarem promover o crescimento econômico. Do contrário o risco de estagnação é presente, pois é importante o incentivo à criação de empresas.

Voltando a atenção para uma análise desse fenômeno no contexto local, o Estado do Amapá, ressalta-se que a exposição e discussão dos pontos apresentados no decorrer deste trabalho ocorreram a partir dos resultados de pesquisa de um estudo de caso ocorrido entre os anos de 2001-2003 na Cooperativa Mista de Produtores Extrativistas do Rio Iratapuru – COMARU e, que pelo interesse no assunto aqui abordado, estendeu-se aos anos posteriores, até aproximadamente 2008, enquanto forma de monitorar e entender, sob fins científicos, a promoção e inserção de novos comportamentos que passaram a permear a gestão das atividades empresariais daquele universo cooperativo. O referido trabalho tem como objeto de análise o comportamento gestor dos membros da Cooperativa Mista dos Produtores Extrativistas do Rio Iratapuru – COMARU, situada no município de Laranjal do Jari, no Estado do Amapá, região Norte oriental do Brasil.

## 1 Empreendedorismo: “... um fenômeno social, produto da época e lugar...”

O empreendedorismo vem se consolidando como conhecimento científico (BRUYT e JULIEN, SHANE e VEGATARAMAN apud GIMENEZ et al., 2001, p.10), como se verifica na Universidade de Harvard que, desde 1946, tem uma linha de pesquisa e estudos na área, a *Academy of Management*<sup>2</sup> e o Centro de Empreendedorismo Arthur M. Blank, da *Babson College*.

No Brasil, a disseminação desta idéia já faz parte de cursos técnicos e universitários desde a década de 1980. A pioneira na inclusão do empreendedorismo no currículo acadêmico é a Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo. Até 2003, aproximadamente, apenas 14 estados incluíam o ensino do empreendedorismo nos conteúdos escolares. O ensino da matéria se expandiu e alcança um numero expressivo dos estados brasileiros.

A palavra empreendedorismo foi popularizada pela língua inglesa (*entrepreneurship*). Contudo é uma palavra importada do francês *entrepreneur*, que no século XII significava aquele que incentivava “briga”, e, no final do século 18 passou a designar aquele que criava e conduzia projetos e empreendimentos. No século 19 e início do século 20, “o termo designava os grandes capitães da indústria, tais como Ford nos EUA, Peugeot na França, Cadbury na Inglaterra, Toyota no Japão” (DOLABELA, 1999b).

Segundo Shane apud Gimenez et al.(2001, p. 10-11), empreendedorismo é:

O estudo da criação e a administração de negócios novos, pequenos e familiares, e das características e problemas especiais dos empreendedores. Os principais tópicos incluem ideias e estratégias de novas empresas, influências ecológicas sobre a criação e o desaparecimento de novos negócios e de equipes criativas, auto-emprego, gerentes-proprietários e o relacionamento entre empreendedorismo e desenvolvimento econômico.

Para a Universidade de Harvard a definição é:

[...] um pouco diferente [...]: Definimos empreendedorismo como a busca de oportunidades além dos recursos tangíveis correntemente controlados’ (e) ‘Acreditamos que o Empreendedorismo [sic] descreve uma maneira de gerenciar mais do que uma função econômica específica ou característica de um indivíduo.”(GIMENEZ et al., 2001, p.11).

Segundo Gimenez et al., (2001, p.11), corroborando com a definição de Harvard, vem a da Babson College, para o qual empreendedorismo:

É definido como uma maneira de pensar e agir que é obcecada pela oportunidade, holística na abordagem e balanceada na liderança. Empreendedorismo é identificar uma oportunidade sem levar em consideração os recursos correntemente

---

<sup>2</sup> Em 1987, criou, além de uma divisão de estudos na área do empreendedorismo, uma definição própria para empreendedorismo. (GIMENEZ, 2001, p. 10).

disponíveis e agir sobre esta com o propósito de criação de riquezas nos setores públicos, privados e globais.

Para Dolabela (1999b, p. 43), empreendedorismo:

[...] é utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seus sistemas de atividades, seu universo de atuação, para designar principalmente as atividades de quem se dedica à geração de riquezas, seja na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, na geração do próprio conhecimento ou na inovação em áreas como marketing, produção organização, etc.

Vê-se que, apesar de bem próximos, existem duas correntes principais de definição sobre empreendedorismo. Uma mais influenciada pelas ciências econômicas e outra que, além de econômica, introduz considerações comportamentais (advindos da área de psicologia). No entanto, acredita-se que esta variedade de definições só enriquece as análises neste tema que, segundo Dolabela apud Gimenez (2001, p. 22) ainda não tem um conceito teórico universal que possa assim constituir-se uma “*Teoria do Empreendedorismo*”.

Para este trabalho, assumiu-se a concepção de empreendedorismo de Fernando Dolabela, por se entender que o autor é conhecedor da realidade brasileira nesta área e sabe dos desafios que as pequenas empresas enfrentam para subsistirem no mercado. Desta forma, o autor foi capaz de além de esboçar um diagnóstico das características empreendedoras, propor uma metodologia de aprendizado do empreendedorismo. Torna assim tangível a possibilidade de pessoas e organizações alcançarem sucesso – entendido aqui como reconhecimento, sustentabilidade e desenvolvimento - nos seus empreendimentos.

## 2 O que são empreendedores?

Na prática, as experiências de sucesso que se conhecem no dia-a-dia têm demonstrado que, a disciplina no gerenciamento de negócios e os estímulos a atividades arrojadas são os requisitos fundamentais para empreender. Estudos e pesquisas sobre o empreendedorismo têm buscado compreender o ato de empreender de acordo com características e comportamentos do empreendedor. Daí resultar também, variadas definições sobre o que é ser empreendedor. Alguns consideram como algo extraordinário, outros como processo comum, e a maioria, considera um processo complexo (GIMENEZ et al., 2001, p. 10).

Os pioneiros na definição de empreendedor são dois economistas. Um é Cantillon (1755), o primeiro a dar uma definição com um significado muito atual (e, por sinal, condizente e muito próximo de aplicação ao caso COMARU) no qual o termo empreendedor “se referia às pessoas que compravam matérias-primas (geralmente um produto agrícola) e as vendiam a terceiros, depois de processá-las – identificando, portanto, uma oportunidade de negócio e assumindo riscos”. O outro é Say (1803), considerado por alguns autores, como Fillion, o pai do empreendedorismo. Say foi mais ousado em sua definição por considerar o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos. Esta concepção permanece até a

atualidade. Porém, foi com Schumpeter<sup>3</sup> que o tema ganhou projeção, quando este associa definitivamente a concepção de empreendedor ao conceito de inovação e advoga que é desta última que depende o desenvolvimento econômico. (DOLABELA, 1999b, p. 47 e 48).

Para Say apud Dolabela (1999b, p. 47), a concepção de empreendedor é de “alguém que inova e é agente de mudanças”.

Max Weber apud Souza (2001, p.31), “identificou o sistema de valores como um elemento fundamental para a explicação do comportamento do empreendedor, que é visto não só como inovador, mas também como o do líder capaz de exercer uma fonte de autoridade formal”.

Para Filion apud Souza (2001, p.31), “o empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-o para detectar oportunidades de negócio”.

Partindo do princípio de que o empreendedor é um inovador e de que as suas características, entre outras são, segundo Filion apud Souza (2001, p.31), “criatividade, persistência, internalidade (habilidade de assegurar que seus desejos sejam realizados), liderança, iniciativa, flexibilidade, habilidade em conduzir situações, habilidade em utilização de recursos.”, se pode prever que estas características tenham algum vínculo com sua cultura e tenham tido influências na sua formação familiar. Para Drucker apud Souza (2001, p.32), “o comportamento empreendedor está vinculado ao cultural, ao psicológico, bem como ao tecnológico...” assim como “o desenvolvimento tecnológico, grande responsável pelas mudanças e transformações, fornece estímulo e cria a visão para o espírito empreendedor...”.

Para Filion apud Dolabela (1999b, p. 28), “Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”. Para Dolabela (1999a, 1999b, passim), que assenta muitas de suas reflexões a partir de Filion, alegando que “O empreendedor é um ser social que é produto do meio em que vive (época e lugar)”. Daí o empreendedorismo ser para este autor um fenômeno regional, uma vez que os hábitos, cultura e necessidades de dada região determinam comportamentos tanto do mercado quanto dos empreendedores na procura de satisfazê-los. Até mesmo na era da globalização, em que as empresas tendem a extrapolar os limites geográficos de sua região, ainda assim as suas características e o seu referencial permanecem em seu local de origem, que também é o de todas suas relações.

Todas estas considerações sobre empreendedores e as suas características somente se tornarão válidas se puderem colaborar de alguma forma e intervir na sociedade. Dolabela (1999b, p. 30) faz suas considerações a esse respeito, alegando a sua importância no desenvolvimento, especialmente, no local:

Tudo leva a crer que o desenvolvimento econômico seja função do grau de empreendedorismo de uma comunidade. As condições ambientais favoráveis ao desenvolvimento precisam

---

<sup>3</sup> Sobre isto ver Joseph A Schumpeter, *Essays on Entrepreneurs, Innovation, Business Cycles and The Evolution of Capitalism*, editado por Richard V. Clemence, Transaction Publisher, 2ª impressão, Londres, 1991.

de empreendedores que as aproveitem e que, através de sua liderança, capacidade e de seu perfil, disparem e coordenem o processo de desenvolvimento, cujas raízes estão sobretudo [sic] em valores culturais, na forma de ver o mundo. O empreendedor cria e aloca valores para indivíduos e para a sociedade, ou seja, é fator de inovação tecnológica e crescimento econômico.

Com esta afirmativa, o autor deixa aberta possibilidade de as pequenas e médias empresas desenvolverem um modelo de desenvolvimento econômico local do tipo orgânico, enquanto tudo é orquestrado em sintonia, ou seja, todos os pormenores são conhecidos, os pontos fracos e fortes. Bem como a proximidade entre os atores locais produz uma sinergia favorável ao desenvolvimento local.

### 3 O empreendedorismo da COMARU

Após se haver discutido uma pequena parte de todo o arcabouço teórico-conceitual sobre o empreendedorismo e empreendedores, se entende relevante uma reflexão sobre a prática da COMARU. A primeira suposição do caráter empreendedor desta comunidade assentou-se exatamente na percepção empírica que a autora teve sobre alguns pontos manifestos nas atitudes e comportamentos dos extrativistas da COMARU. São eles: a vontade exacerbada e incansável de ultrapassar obstáculos como a descapitalização, a dificuldade no escoamento da produção e a distância do mercado consumidor, além do bloqueio de mercados, na região, pelos detentores do monopólio da castanha, assim como o trabalho intenso (em molde extrativista tradicional) na coleta da matéria-prima para a fabricação do biscoito, que se constituiu a forma mais expressiva encontrada, pela COMARU, para a agregação de valor a castanha do Brasil. Hoje, outras já ocorrem.

Analisando as principais características e comportamentos do quadro de sócios da COMARU, foram identificados, com a pesquisa, pontos fortes que se constituem em potencial empreendedor. Entretanto, para facilitar a exposição, optou-se pela elaboração do **Quadro 1**. Na sua primeira coluna estarão os pontos fortes e identificados pela pesquisa como potencial empreendedor, e na segunda coluna o referencial teórico correspondente, segundo a visão de Dolabela (1999b, passim).

Entretanto, percebe-se no local a ausência de relevantes características e habilidades empreendedoras e estas advêm de externalidades e nem sempre passíveis de obedecerem a uma intervenção interna. No entanto, analisar-se-á a seguir, abaixo do **Quadro 1**, uma destas questões que se entende de extrema importância, por se configurar numa das maiores preocupações da COMARU e dos moradores em geral do Iratapuru, que é a educação em sua dimensão profissional e integrada.

**Quadro 1** - Potencial empreendedor da Comaru.

Pontos fortes do quadro de sócios, identificados como potencial empreendedor	Referencial teórico correspondente
- estreita e equilibrada relação com o meio ambiente; são solícitos para	- “O empreendedor deve apresentar alto comprometimento com o meio ambiente e

<p>com as questões ambientais. Ex: solicitam e participam de cursos de educação ambiental e empregam, dentro de suas possibilidades, o aprendizado na prática diária.</p>	<p>com a comunidade...” Isto é <b>cidadania</b> para Dolabela (1999b, p. 37).</p>
<p>- existem, <b>valores éticos, de solidariedade e cooperação mútua</b> entre seus membros; Ex: atuam em mutirão; desenvolvem ações comunitárias como cozinha comunitária, limpeza da escola, limpeza de estradas de castanha, etc...</p>	<p>- O empreendedor, “Por sua grande influência na sociedade e na economia, é fundamental que os empreendedores, como qualquer cidadão, sejam guiados por princípios e valores nobres. É importante [...] que saibam que os danos causados pelas licitações públicas irregulares, pela prática de propina, vão além dos ganhos ilícitos de alguns: na verdade inibem o crescimento tecnológico, torna inútil a inovação, despreparam o país para a competitividade internacional.” (DOLABELA, idem).</p>
<p>- possuem um comportamento de <b>receptividade e abertura ao novo e à inovação</b>, que não vem de técnicas apreendidas, mas experimentadas, pois por quase toda a vida a comunidade experimentou o isolamento. Ex: o contato com o Centro de Incubação de Empresas do IEPA (como fonte geradora de ensino e transferência de tecnologia) ocorreu somente em 1997. A COMARU já fazia experimentos por conta própria (como fabricação de biscoito; retirada do óleo etc), com técnicas rudimentares, desde 1999, aproximadamente.</p>	<p>- “o indivíduo que é portador das condições para empreender saberá aprender o que for necessário para criar, desenvolver e realizar sua visão.” (DOLABELA, 1999b, p. 70); - “Como os empreendedores aprendem a partir do que fazem e o que eles fazem está em constante mudança, é razoável pensar que os [sic] eles também precisam mudar e aprender a assumir diferentes papéis, de acordo com a evolução dos seus negócios.”(DOLABELA, 1999b, p 50); - “Cria um método próprio de aprendizagem: aprende a partir do que faz; emoção e afeto são determinantes para explicar seu interesse. Aprende indefinidamente..”(DOLABELA, 1999b, p 72).”; - “Define o que aprender (a partir do não-definido) para realizar suas visões. É pró-ativo: define o que quer e onde quer chegar; depois, busca o conhecimento que lhe permitirá atingir o objetivo.” (DOLABELA, idem) - “o empreendedor evolui através de um processo interativo de tentativa e erro; avança em virtude das descobertas que faz, as quais podem se referir a [...] novas oportunidades, novas formas de</p>

	comercialização, vendas, tecnologias, gestão, etc.” (DOLABELA, 1999b, p. 45).
- há <b>disciplina</b> e <b>persistência</b> no trabalho por parte de seus membros. Ex: Apesar de todos os abalos e problemas acarretados com a fraude, os seus sócios continuam as suas atividades e um trabalho intenso para reparar as perdas materiais e morais.	- O empreendedor: - “É capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e concentra esforços para alcançar resultados.” (DOLABELA, 1999b, p. 72); - “Tem perseverança e tenacidade para vencer obstáculos.” (DOLABELA, idem).
- o objetivo de promover o <b>desenvolvimento econômico local</b> . Ex: A COMARU, a partir de sua implantação, vem promovendo uma melhor qualidade de vida (na saúde, na educação e na aquisição de bens/consumo) não somente de seus sócios, mas de todos os habitantes do Iratapuru.	O empreendedor: - “Tem alto comprometimento; crê no que faz.”. .”(DOLABELA, idem); - “O desenvolvimento econômico local é endógeno, ou seja, emerge das iniciativas e do dinamismo da comunidade. Valoriza os recursos financeiros e materiais locais.” (DOLABELA, 1999b, p. 31).
- têm consciência de que a <b>educação é o caminho</b> para se desenvolverem e garantirem a continuidade da COMARU. Ex: Há algum tempo tentam implantar um ensino que corresponda à realidade local e prepare os jovens para as atividades da COMARU. A proposta da cooperativa foi inicialmente uma ‘Escola-Bosque’ <sup>4</sup> .	- “É importante perceber que, neste campo, as relações entre escolas e empresas são compulsórias. Não é possível, como em outras áreas, que o trabalho de pesquisa, desenvolvimento e propagação do saber se complete apenas na própria academia.”(DOLABELA, 1999b, p. 45-46).
- a abertura para o <b>estabelecimento de parcerias</b> com centros de pesquisa. Ex: A COMARU encontra-se incubada no Centro de Incubação de Empresas (CIE) do Instituto de Estudos e Pesquisas do Amapá	- “As transações e a negociação são seus principais modos de relação.” (DOLABELA, 1999b, p. 39).

<sup>4</sup> A ‘Escola-Bosque’ foi um projeto-proposta de ensino pré-escolar, fundamental e técnico em nível médio, posta em execução no Amapá pela gestão denominada PDSA (Programa de desenvolvimento Sustentável do Amapá), do governo de João Alberto Capiberibe, perdurando por aproximadamente uma década, a de 90. A proposta da ‘Escola Bosque’ era capacitar homens e mulheres da região a conhecer e explorar o meio ambiente de maneira racional e sustentável, valorizando os conhecimentos tecnológicos e culturais locais, utilizando o método socioambiental de ensino. O primeiro Módulo Regional foi construído e implantado numa estrutura predial na região do Bailique/AP, com cursos de técnica de pesca artesanal, ecoturismo e manejo florestal. Também fez parte deste projeto, a construção de um Centro de Referência na Ilha de Santana, próximo a Macapá, projetado para se constituir a base do sistema de educação técnica para o desenvolvimento sustentável, interligando à Guiana Francesa aos outros estados da Amazônia. Atualmente, ambas as estruturas estão subutilizadas, considerando-se a base para as quais foram projetadas.



(IEPA): ao mesmo tempo em que recebe transferência de tecnologia, disponibiliza conhecimentos “tradicionais” as pesquisas do IEPA onde o CIE é vinculado.	
<p>- a <b>intuição</b> é desde o início um aspecto relevante no quadro da COMARU.</p> <p>Ex: Quando romperam o negócio (construção de uma fábrica de beneficiamento de castanha) em parceria com extrativistas de Laranjal do Jari, e começaram os seus próprios negócios, sozinhos e isolados no Iratapuru, foi a partir de uma pura intuição: não houve estudo de viabilidade ou coisa parecida. O resultado é que o outro negócio não passou do experimento.</p>	<p>- “Mas o que é intuição? Intuição não é um talento misterioso. É o subproduto direto do treinamento e da experiência que foram estocados como conhecimento.” (DOLABELA, 1999b, p. 92).</p> <p>- Segundo Simom apud Dolabela (1999b, p. 92-93), “ninguém alcança nível mundial sem antes dedicar dez anos ou mais de intenso esforço para adquirir conhecimento e habilidade na sua especialidade e sem que tenha vivenciado 50 mil ‘pedaços’ (chunks, em inglês) de experiência. Para ele a criatividade é coisa reservada aos especialistas, e não aos amadores, indicando que trabalho e persistência representam [...] ingredientes da criatividade.”.</p> <p>- “Várias situações, nem todas necessariamente vinculadas ao insucesso, podem determinar a saída do empreendedor do negócio. Ele precisa saber quando parar ou mudar e deve preparar-se...” (DOLABELA, 1999b, p. 108).</p>

#### 4 O desenvolvimento e a formação integral do ser humano: pré-requisitos para o desenvolvimento de organizações empreendedoras.

A sociedade brasileira, como outros países da América Latina, teve o seu processo de desenvolvimento orientado por um paradigma – que Dolabela (1999b, p. 11) denomina de “síndrome do empregado”<sup>5</sup> - pouco exigente com relação à escolaridade e qualificação profissional. A partir da década de 1980, esse perfil começa a mudar frente às pressões por melhor desempenho econômico, especialmente, em qualidade e produtividade nas empresas (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 1995, p. 7). A economia, nacional e internacionalmente, passa a exigir de líderes políticos e empresariais, a criação de empresas inovadoras.

<sup>5</sup> Segundo Dolabela (1999b, p. 20), também poderia ser chamada de ‘*síndrome da dependência*’, e é usado por este autor para caracterizar aquele profissional que “depende de alguém que crie um trabalho para ele”. É um profissional que, mesmo conhecendo uma dada tecnologia, é incapaz de perceber com clareza a sua aplicação. É um profissional sem capacidade de interpretar o mercado e identificar oportunidades, diferentemente do profissional empreendedor.

Neste contexto o conceito de qualificação modificou-se e passou a ser entendido para além do aprendizado de habilidades manuais e do cumprimento de ordens de superiores hierárquicos, e começou a incluir formação geral e tecnológica. Por outro lado, tornou-se relevante neste contexto, repensar e entender a educação, do indivíduo, em seu sentido de desenvolvimento integral e não mais separado em dimensões como o formal e o não-formal, o formal e o profissional, etc. (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 1995, p. 7-8). Isto não significa, no entanto a substituição da escolaridade formal básica (de 1<sup>o</sup> e 2<sup>o</sup> graus) por uma educação profissional, mas é necessário, segundo o Ministério do Trabalho e Emprego (1995, p. 9):

[...] de abrir alternativas a quase dois terços da força de trabalho do país, a maioria na plenitude da vida ativa (25-40 anos de idade), que não possui mais de quatro anos de escolaridade – nem terá chance ou condições de voltar à escola. Para esses, é preciso encontrar a fórmula de conciliação sistemática entre qualificações tácitas, dominadas a partir da experiência prática, com o aprendizado de conteúdos abstratos, cada vez mais demandados para o trabalho.

Além disso, impõe-se o desenvolvimento de metodologias de formação adequado para adultos e, em especial, a requalificação ou reconversão de trabalhadores desempregados ou deslocados por mudanças tecnológicas.

A citação acima em muitos aspectos, correspondeu à realidade da COMARU até 1995. Primeiro, porque aborda uma de suas problemáticas principais, que é a ausência de escolaridade de seus associados na comunidade. Das 144 pessoas moradoras, 21% são analfabetas; 13%, apenas escrevem o nome; 5,2% freqüentam a educação infantil; 58,3% cursam ou cursaram o ensino fundamental; e 1,8%, freqüentaram o ensino médio<sup>6</sup>. Segundo, porque refletiu as condições, até 1995, não solucionadas quanto à educação de adultos<sup>7</sup>. Um terceiro ponto é o da situação de trabalhadores deslocados por mudanças tecnológicas (FILOCREÃO, 2002) e que também constitui a realidade do Iratapuru – uma vez que parte (3,7%, dados da SEMA/99) dos trabalhadores da COMARU tiveram procedência profissional de outras firmas ou empresas como a Jari.

Vejamos a educação do universo da COMARU à luz da dimensão empreendedora. O Iratapuru está, à primeira vista, inserido numa cultura que não sofreu qualquer estímulo, motivação e educação empreendedora, pelo menos formalmente. Este é um aspecto particular a ser considerado e que encontra apoio em Dolabela (1999a, p. 28), que afirma: “Se há, portanto, empreendedores que nascem prontos, não é [sic] por razões genéticas, mas sim porque o nível primário de relações os influenciou”. Filion, citado por Dolabela (1999b, p. 34), também argumenta “que as famílias de empreendedores têm maior chance de gerar novos empreendedores e que os

<sup>6</sup> Dados de Levantamento da Secretaria de Estado de Meio Ambiente do Amapá - SEMA/1999.

<sup>7</sup> Na pesquisa para este estudo, identificou-se um programa de educação de adultos sendo implementado em parceria entre Governo do Amapá/Gestão PDSA e a UNESCO. Porém, com a sucessão em 2002, o referido programa foi suspenso. O entrevistado não soube dizer o motivo. (Entrevista com um professor da Escola do Iratapuru, 2002).

empreendedores de sucesso quase sempre têm um modelo, alguém a quem admiram e imitam.”.

A situação acima relatada encontra ressonância, embora com alguma diferença, em Cunha e Pfeifer (1997, p.17-18), que alegam que as pessoas empreendedoras definem ‘visão’ para suas vidas. Assim, são pessoas pró-ativas e disso resulta que elas acabam definindo os seus próprios rumos, porém, “independente do ambiente externo. Enquanto os reativos são conduzidos pelos sentimentos, circunstâncias, condições e ambiente, os proativos e visionários são guiados por seus valores, cuidadosamente pensados, selecionados e interiorizados.”.

Conclui-se daí que o empreendedorismo pode ocorrer mesmo em ambientes sem uma educação empreendedora formal, pois como classifica Dolabela (1999a, p. 34), existem três níveis de relações que os indivíduos travam em sociedade e que são responsáveis pela sua formação: o primário (com familiares e conhecidos, que ocorre em torno de várias atividades e que é considerado pelo autor como principal fonte de formação); o secundário (são ligações em torno de determinada atividade ou redes de ligações); e o terciário (via cursos, livros, viagens, feiras, congressos, seminários etc.).

Esta classificação leva este estudo a questionar: os associados da COMARU, sendo trabalhadores, homens e mulheres, extrativistas, sob a influência (direta e outras indireta) de dois grandes empreendedores na região, José Júlio<sup>8</sup> de Andrade e Daniel Ludwig<sup>9</sup>, não teriam recebido o estímulo necessário para idealizarem o seu próprio empreendimento? É provável, mas não se pode afirmar, pois quando esta hipótese ocorreu à autora não teve a oportunidade e o tempo necessário para pesquisar, especificamente, o aspecto da *proximidade* e o *nível de vínculo* entre estes empreendedores e a COMARU. Ficou, portanto, este estudo, detido somente à manifestação das características empreendedoras comportamentais dos membros da cooperativa.

As vistas do que foi sinalizado pela pesquisa, supõe-se um vínculo de influência entre os grandes empreendimentos ocorridos na região e a formação das pessoas das comunidades locais, pois segundo os estudos sobre empreendedorismo, existem famílias, cidades, regiões, países e comunidades mais empreendedoras que outras (DOLABELA, 1999a, p.33), dependendo de influências recebidas. Contudo, se considera os dados desta pesquisa ainda insuficientes para sustentar uma alegação desta natureza.

É ponto pacífico entre os estudiosos do empreendedorismo que para empreender é necessário conhecimento de análise de negócios, do mercado e de si próprio, para enxergar oportunidades. Tudo isto é possível através de inúmeros motivadores que poderiam ser bem aproveitados, caso o empreendedorismo fosse prioridade nas políticas públicas, ou se, por outro lado, se o empreendedorismo fizesse parte de um

---

<sup>8</sup> Proprietário de grande extensão de terras e castanhais na região e administrador das mesmas sob um sistema em moldes coronelista e de uso do *aviamento* enquanto reprodução do capital em seus negócios.

<sup>9</sup> Milionário dos Estados Unidos e proprietário da Empresas Jari, com sua sede administrativa instalada em Monte Dourado/Pará e on o empreendimento permanece até a atualidade (Jari Celulose), e que exerceu grande influência nas relações sociais da região sul do Amapá, onde se localiza o município de Laranjal do Jari (*Beiradão*) e Vitória do Jari.

aprendizado diário dentro do sistema de ensino. Porém, como advoga Dolabela, as escolas estão distanciadas da rede de atores (empresas, instituições governamentais, agências financiadoras, associações classistas e outros) que seria o suporte para o empreendedorismo. Ou seja, segundo Dolabela (1999b, p. 44), “Tanto as unidades de geração de conhecimento como a comunidade empresarial devem estar voltadas para um mesmo objetivo: gerar riquezas e desenvolvimento [...], tendo como beneficiário o ser humano – ou seja, todos os membros da comunidade.”

Mas, para Souza (2001, p. 38), essa interação entre escola e empresa é complexa, porque ambas pertencem a dois mundos de culturas diferentes, “Os espaços acadêmicos [...] com seus mecanismos de legitimação e reconhecimento, feitos pela comunidade científica. O âmbito empresarial, com o pragmatismo que lhe é característico...”<sup>10</sup>.

A pesquisa apontou que, em busca de maior nível de escolaridade, muitos jovens foram levados a deixar o Iratapuru, para se estabelecer em Laranjal do Jari, Santana ou Macapá, onde se acredita que, depois de certo tempo, não almejem voltar para o Iratapuru. Neste aspecto a continuidade da COMARU, para continuar a se sustentar enquanto negócio de demanda do conhecimento, tecnologias apropriadas e inovação, estaria comprometida.

## 5 Algumas “armadilhas” organizacionais

Dolabela (1999b, p. 32) acredita que: “Ao transformar os principais atores do processo de desenvolvimento local em veículos de criação e difusão do espírito empreendedor, estaremos combinando de forma adequada os comportamentos com os objetivos a alcançar”. Disso se interpreta que é preciso ter claro que este aprendizado é necessário para diminuir os riscos de se deparar com armadilhas no empreendimento, como por exemplo, a falência – pois empreendedores, sempre e em qualquer lugar, empregam grande energia e incalculáveis recursos para, em pouco tempo, serem surpreendidos com este fenômeno.

No caso específico da COMARU, a mesma ainda em fase de estruturação de seu processo industrial, deparou-se com problemas de fraude administrativa; destruição e perda total de sua estrutura física por incêndio, supostamente criminoso, em 2003; e, por consequência, uma crise de gestão por ausência de formação e qualificação de seu pessoal.

Buscando sua reestruturação, através da formação e qualificação de pessoal em gestão de pequenos negócios cooperativos, atualmente vê-se a COMARU amadurecida nos seus objetivos e dando continuidade ao empreendimento, assentada numa base organizacional que reparou os equívocos iniciais do empreendimento. Segundo Gibb (1999b, p. 115) o empreendedor aprende, dentre outros modos, “com seus próprios erros...”. Desta forma, a COMARU consolidou-se enquanto empreendimento

---

<sup>10</sup> Estudos, nesse sentido, têm sido realizados pela Escola de Empreendedores do CDT/UnB, com a finalidade de encontrar novas formas de aprendizado e de relacionamento da Universidade com o mundo produtivo. (SOUZA, 2001, p. 38).

cooperativo de produção industrial, passando a ter melhores e mais eficientes estratégias de controle organizacional.

Cogita-se a ideia que o acontecimento tenha sido causado ainda por um outro fator: a ausência de precaução entre os sócios. Ou seja, pelo que foi observado na cooperativa no momento da pesquisa, o conselho fiscal, especialmente, sempre teve pouco *controle*<sup>11</sup> sobre as negociações de quem quer que estivesse na direção. A confiança extremada nas pessoas é uma característica dos relacionamentos da comunidade do Iratapuru. Mas, ou por ingenuidade ou por absenteísmo dos próprios conselheiros fiscais, o controle ficou ausente, resultando assim o problema já conhecido.

Segundo Chiavenato (1999, p. 636), os controles organizacionais servem, dentre outros fatores, para:

Proteger os bens organizacionais de abusos, desperdícios ou roubos, por meio de exigência de registros escritos, inspeções, [...]. Limitar a quantidade de autoridade que está sendo exercida pelas várias posições ou níveis organizacionais, mediante descrições de cargo, diretrizes e políticas, regras e regulamentos e sistema de auditoria.

Enquanto as grandes organizações funcionam à base de delegações de responsabilidade e os erros são punidos, na pequena empresa (que é o caso da COMARU) a presença e influência do líder são cruciais e determinantes no desenvolvimento das atividades. Os sistemas de controle são frágeis ou inexistentes e, quando há, são informais. (GIBB apud DOLABELA, 1999a, p. 60). No caso da COMARU, as relações precisam ser ajustadas às normas da cooperativa estipuladas em seu estatuto que, dentro de uma organização, deverá ser parte de uma estratégia de *desenvolvimento organizacional*<sup>12</sup> (DO).

Assim, segundo Ferreira et al (2002, p. 67), o desenvolvimento organizacional (DO) é uma abordagem à gestão dos negócios de uma empresa que:

[...] foi inicialmente reconhecido como estratégia ou programa de ação voltado para gerenciar o processo de mudança organizacional. Propondo um modelo de administração adequada aos novos desafios ambientais e às demandas internas

---

<sup>11</sup> “Controle como função administrativa: é o controle como parte do processo administrativo, como o planejamento, a organização e a direção. (...) Assim, o controle é a função administrativa que monitora e avalia as atividades e resultados alcançados para assegurar que o planejamento, a organização e a direção sejam bem sucedidos. (...) é uma função (...) que se distribui entre todos os níveis organizacionais: nível institucional (aborda a organização como um todo), intermediário (aborda cada unidade organizacional em separado) e operacional (aborda cada operação em separado).”(CHIAVENATO, 1999, p. 633-634).

<sup>12</sup> Segundo Ferreira et al (2002, p. 76), ao considerar que existem diversas definições sobre *desenvolvimento organizacional*, expõe que “[...] os especialistas são unânimes em evidenciar mudanças planejadas na cultura e nos procedimentos organizacionais.” Assim, para Bennis apud Ferreira et al (2002, p.76), “DO é uma complexa estratégia educacional, com a finalidade de mudar crenças, atitudes, valores e estrutura das organizações...”. Para Argyris apud Ferreira et al (2002, p.76), a essência do “DO está o conceito para vitalizar, energizar, atualizar, ativar e renovar as organizações, através dos recursos técnicos e humanos. (...). O desenvolvimento dos recursos humanos está ligado às relações interpessoais e à cultura organizacional.”.

dos membros da organização, sua ênfase recaia sobre a constante preocupação com a renovação e o reconhecimento da crise.

De fato, há muita diferença entre uma pequena empresa e uma grande empresa, assim como a superação das crises para ambas se torna casos bem particularizados. Quanto aos recursos a serem investidos com o reparo de erros e o enfrentamento das mudanças considera-se que, para a grande empresa implicam em despesas adicionais, e para a pequena empresa isso se torna mais um agravante da crise, pois os recursos da pequena empresa são escassos. Entretanto, o processo de superação de crises das organizações em geral, para Ferreira et al (2002, p. 240), é capaz de ser administrado a partir da mudança radical da atitude das pessoas, através da capacidade e perspicácia dos gestores, porém não sem riscos. O autor adverte: é melhor o risco das mudanças que o risco da estagnação.

Outro fator de motivação de empreendedores, mas que pode tornar-se uma armadilha é a questão de uso da tecnologia (gestão). Não basta o domínio operacional da tecnologia, nem que esta seja adequada ao empreendimento ou que seja inovação. Faz-se necessário ter prospecção de mercado, vendas, distribuição, propaganda e *marketing* do produto e/ou serviço oferecido, pois “a empresa que chega primeiro sinaliza um mercado altamente convidativo, atraindo concorrentes que poderão dominar o nicho” (DOLABELA, 1999b, p. 34). Dessa forma, a tecnologia pode ser um caminho promissor ou de extinção de um negócio, dependendo da capacidade do empreendedor de agregar o fator tecnológico a outros componentes da gestão, ou de tornar o fator tecnológico independente e por si só um sucesso, respectivamente.

Num contexto de competitividade, especialmente, as empresas de base tecnológica, ou assumem uma estrutura organizacional propícia ao desenvolvimento tecnológico (como setores de P&D<sup>13</sup>) – o que demanda recursos avolumados – ou devem exigir o apoio de instituições de produção de conhecimento, como as universidades ou institutos de pesquisas, que geralmente criam incubadoras de empresa com esta finalidade (FREITAS, 1996, p. 28). Este último caso tem sido a realidade, principalmente das empresas de pequeno porte que, com poucos recursos para investimento em tecnologia, tentam diminuir a distância entre as suas bases de produção e a tecnologia necessária para se tornarem competitivas. Mas para Freitas (idem):

O desenvolvimento das relações universidade-empresa depende muito de iniciativas individuais e institucionais, geralmente informais. Isso supõe a existência de um clima geral favorável às relações entre os dois setores, assim como uma grande flexibilidade institucional para facilitar a adaptação de diferentes meios de cooperação. Em muitos países, os regulamentos dificultam a relação dos pesquisadores com os organismos não-universitários e constituem, assim, sérios obstáculos à cooperação. O Brasil é um destes países.

---

<sup>13</sup> Nomenclatura, da área de inovação tecnológica, dada a atividade de Pesquisa e Desenvolvimento.

Também quanto à capacidade inovadora, as micro e pequenas empresas possuem especificidades (características) distintas quando comparadas às empresas maiores. Matesco e Tafner (1996, p. 14-15) consideram que as micro e pequenas empresas, apesar de seu alto poder de difusão tecnológica, têm pouco poder de gerá-la, por limitações que lhes são próprias como ausência ou insipiência de atividades em pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Segundo Longo apud SEBRAE (1996, p. 10), “por inovação tecnológica entende-se ‘a introdução ou modificação de produto ou processo no setor produtivo, com conseqüente comercialização (a primeira aplicação comercial ou venda)”. Para SEBRAE (idem), a inovação tecnológica não deve ser entendida apenas como um produto acabado ou uma simples ação isolada e desconecta de outras, mas como:

[...] o resultado de um real envolvimento com medidas concretas que visam absorver, gerar e acumular conhecimentos de uma forma sistemática. Trata-se de um constante aprendizado, em que a tecnologia representa justamente o domínio desse conjunto de conhecimentos que, se empregados de uma forma criativa, permitirão a geração de inovações tecnológicas.

Entretanto, quando a inovação<sup>14</sup> ocorre, para Matesco E Tafner (1996, p.15), geralmente é através do processo de busca e adoção de soluções que exigem novas habilidades, aprendizagem e rotinas distintas. É nesta perspectiva que se deve avaliar a inovação nas micro e pequenas empresas que, por sua vez, exibem vantagens – por sua flexibilidade de estrutura (em *marketing* e gestão, de comunicação interna, de adaptações de soluções) em especial; e desvantagens – frente às estruturas externas (de financiamento, de comunicação externa, de economia de escala, de recursos humanos qualificados, de proteção da inovação [patentes] e da regulamentação governamental).

Reportando estas argumentações a COMARU, recorda-se da divisão de opiniões entre técnicos do governo sobre o empreendimento. De um lado do debate, alguns técnicos defendiam a possibilidade de a incubação da COMARU, no CIE, ser de relevante importância na conquista de mercado e no seu desenvolvimento como um todo. Do outro lado, as argumentações chegavam por frases como “no meio da floresta, é totalmente inviável economicamente [...] mesmo que esteja desenvolvendo tecnologia com o IEPA...” - focalizando o distanciamento geográfico da COMARU ao mercado<sup>15</sup>, e a descrença no processo de incubação enquanto motivador do empreendedorismo. Mas, em detrimento desta última opinião, a COMARU foi incubada no CIE.

Ferreira et al (2002, p. 196), ao se referirem à administração de empresas na sociedade informatizada, afirmam que “a distância e o isolamento de qualquer comunidade poderão ser superados. (...) caminhamos definitivamente para uma

---

<sup>14</sup>“uma inovação tecnológica é representada por um novo produto ou um novo processo industrial que é introduzido no mercado. A inovação pode ser inédita ou já bastante difundida no mercado.” (MATESCO e TAFNER, 1996, p. 15).

<sup>15</sup> Percebe-se, por parte da análise do corpo técnico de governo, uma visão determinista quanto às condições geográficas do empreendimento, se sobrepondo a capacidade superação de dificuldades – característica comportamental típica de empreendedores.

economia global. Nela será facilitada a formação de alianças estratégicas entre empresas, aumentando seus potenciais competitivos, ampliando o acesso a recursos externos...” Considerando a referência supracitada, pode-se afirmar que não é simplesmente a distância do negócio que lhe impõe a inviabilidade econômica.

O resultado disso é que a incubação da COMARU no CIE, segundo o próprio CIE (ENTREVISTAS/2002), naquele momento, resultou na colocação do biscoito de castanha e do óleo no mercado regional, ainda em sua fase de fabricação artesanal. Na fase de fabricação industrial vem buscando o seu aprimoramento em outros aspectos (embalagem, *marketing* e processo de gestão). Segundo Leite (2001, p. 160), “é papel das incubadoras criar [sic] oportunidades para o desenvolvimento de empreendedores, tendo por base o ensino do empreendedorismo”.

Não se sustenta, neste estudo, que a incubação tecnológica da COMARU, no IEPA, e as pesquisas para aprimoramento na qualidade do produto sejam os únicos mecanismos de maturação e aprimoramento do empreendimento. Porém, certamente, esta cooperativa não teria avançado e penetrado no mercado, se não tivesse optado pela inovação tecnológica e tido a contribuição das pesquisas do IEPA, via CIE. Segundo Leite (2001, p. 84):

A inovação é o sangue da longevidade empresarial. A inovação converte-se em fator de êxito quando a atividade de pesquisa e desenvolvimento se integra e alimenta o processo de transformação, que pode garantir o desenvolvimento empresarial. Isolada, perde as propriedades competitivas.

Se for real que a COMARU ainda não conseguiu estruturar a sua produção de modo que lhe permitisse hoje uma acumulação de capital tal qual a das grandes organizações industriais (e esta também não é sua pretensão no seu plano de negócio) que lhe garanta uma sustentabilidade nos aspectos econômico, também é verdade que, por meio de sua rede local de negociações políticas e de interação com outros agentes sociais, ela conseguiu repartir benefícios como luz, transporte, escola, água tratada, treinamento para atividades de comercialização de artesanatos e em meio ambiente, assim como gerou empregos e renda através da agregação de valor no local – apartando-se do antigo sistema de comercialização de matéria-prima *in natura* e a preço irrisório. Estes resultados demonstraram poder organizativo, podendo se constituir um instrumento eficaz no fortalecimento do comportamento empreendedor dos cidadãos e da idéia do empreendedorismo enquanto permeadora das políticas públicas de fomento ao desenvolvimento local, à medida que fizerem parte da pauta de prioridades e reivindicações de todos os setores em interação no setor produtivo (LEITE, 2001, p. 94), assim como juntar-se em conglomerados, constituindo-se em Arranjos Produtivos Locais - APLs (Incubadora de Empresas, a OCEAP, a UNIFAP, o SEBRAE) e assim contar ainda com as demais instituições públicas como as Secretarias de Governo e outras.

Para reafirmar essa responsabilidade social empresarial, Dolabela (1990, *passim*) diz que “o empreendedorismo deve conduzir ao desenvolvimento econômico, gerando e distribuindo riquezas e benefícios para a sociedade”, e é neste sentido que se encontra o vínculo do comprometimento do empreendedorismo com a promoção da



cidadania e do desenvolvimento social. Esta cidadania, segundo Dowbor (1994, p. 108), reflete-se em que “A comunidade não precisa que o governo a substitua, resolvendo os seus problemas, e sim que lhe sejam dados os instrumentos da transformação. [...] É uma dimensão da cidadania que deve ser cuidada, ou restaurada.”. Isto significa para este estudo, estabelecer uma política pública democrática, participativa de gestão compartilhada, na qual as decisões ocorrem em nível organizativo e comunitário, a partir dos agentes locais. Neste caso, a COMARU estaria sendo um dos agentes locais a contribuir com a vila do Iratapuru nas soluções de seus problemas básicos.

Para Bursztyn (1995, p. 106):

A idéia de satisfazer as necessidades humanas básicas através de práticas produtivas em escala humana, contrapondo-se ao gigantismo das grandes corporações industriais, que provocam impactos sociais e ambientais notáveis, inspira a vertente da busca de soluções simples para problemas elementares, como a fome, a saúde, o saneamento, a habitação etc.

Por muito tempo o Estado teve como principal papel econômico o de “provedor das condições gerais da produção, que tomava para si a responsabilidade de produzir serviços essenciais considerados de interesse público”, garantindo desse modo o desenvolvimento (NEDER, 2002, p. 138). Continuando, este autor argumenta que:

[...] o Estado moderno deve, acima de tudo, e para além de suas funções tradicionais (justiça, polícia, defesa, etc.), suscitar e favorecer a parceria entre os atores econômicos e sociais sejam governamentais, sejam empresariais, sejam civis não-governamentais, nos entrelagos de diferentes níveis territoriais: municipal, nacional, por blocos ou instâncias de coordenação em sociedades regionais e locais.

Como demonstra Dowbor (1994, p. 108-109), é preciso deixar a cultura do clientelismo, na qual as atitudes do Estado são de resolução dos problemas, e partir para uma ação de descentralização das ações, em que a gestão de “parte dos recursos públicos são diretamente administrados pelas organizações comunitárias...”. Partindo do exemplo da Suécia, onde 72% da totalidade dos recursos públicos são gastos no nível local, Dowbor sugere que o Estado, ao deixar sua preocupação com pequenos detalhes de projetos locais, passaria a atuar com melhor estabilidade, no plano macro dos problemas.

## 6 Considerações finais

Diante do exposto, nas suas devidas proporções, e considerando as adversidades, tais como o nível de escolaridade e de conhecimento da comunidade que engendrou o processo da COMARU, as condições de isolamento geográfico a que estava submetida e todos os riscos e dificuldades que são inerentes ao próprio processo de empreender, não se têm como negar a existência de empreendedorismo na COMARU.

Ao se crer no fenômeno do empreendedorismo como propulsor de desenvolvimento econômico e social de uma região, o que se recomenda não é um Estado ‘*todo-*

*poderoso*’, tampouco uma regulação através do mercado, mas sim uma interação entre o setor público, o setor privado e a sociedade civil – ou seja, um sistema empresarial<sup>16</sup> pró-ativo que suporte em conjunto regular as ações e estabelecer políticas públicas inclusivas para a satisfação da sociedade como um todo e suas iniciativas empreendedoras em todos os níveis. À luz das afirmativas acima, mas conscientes de que as mudanças da mentalidade vigente e de que a tarefa de apoiar os empreendimentos coletivos e empreendedores não é exclusiva de um setor apenas, sugere-se que o sistema de suporte empresarial proposto discuta e assuma, na prática, uma postura pró-ativa no sentido de encaminhar propostas a gestão pública.

Por parte do Estado, a coerência estaria em ouvir a sociedade civil, transformar tais proposições em políticas públicas e implementá-las, não somente coerente com as demandas locais, mas, sobretudo de criar dentro dessas políticas mecanismos e estratégias de incentivos fiscais, tributários e de conservação ambiental para a sustentabilidade. Dessa forma, o público alvo destas proposições não seria apenas as famílias do Iratapuru, mas todas as comunidades do Estado onde houvesse empreendimentos desta natureza.

### Referência bibliográfica

BURSZTYN, Marcel. **Ser ou Não Ser**: eis a questão do Estado Brasileiro. In: Revista do Serviço Público. Ano 45. Vol.118. Nº 3. Set/dez, 1994. p.27-36.

\_\_\_\_\_. **Armadilhas do progresso técnico**: contradições entre economia e ecologia. In: Sociedade e Estado. Departamento de Sociologia da Universidade de Brasília. Brasília: O Departamento, 1995. vol. X, nº 1, janeiro-junho. P. 97-124.

CASTRO, Edna. **Faces do Trópico Úmido: conceitos e novas questões sobre desenvolvimento e meio ambiente**/Edna Castro, Florence Pinton (org.). Belém, CEJUP: UFPA-NAEA, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1999. v. 2.

CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida. **O empreendedor**. CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida e PFEIFER, Suzana Susi. In: Iniciando seu próprio negócio. 2ª ed. – Florianópolis: IEA, 1997, p. 13-37.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luiza**. Uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. - 14ª edição. - São Paulo, Cultura Editores Associado, 1999a.

\_\_\_\_\_. **Oficina do Empreendedor**: a metodologia do ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. – São Paulo, Cultura editores Associados, dezembro, 1999b.

DOWBOW, Ladislau. **Descentralização e meio ambiente**. In: Para pensar o Desenvolvimento Sustentável. 2ª ed. Marcel Bursztyn (org.). São Paulo: Editora Brasiliense, 1993.p. 103-112.

---

<sup>16</sup> (UNIFAP, Instituto de Estudos e Pesquisa do Amapá-IEPA, Governo e suas secretarias, Federação da Indústria do Amapá - FIAP, SEBRAE, OCEAP, Incubadoras e outras).

FERREIRA, Ademir A. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias – evolução e tendências da moderna administração de empresas.** Ademir Antônio Ferreira, Ana Carla Fonseca Reis, Maria Izabel Pereira. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FILOCREÃO, Antonio Sérgio Monteiro. **Extrativismo e capitalismo na Amazônia: a manutenção, o funcionamento e a reprodução da economia extrativista do sul do Amapá.** – Macapá: Secretaria de Estado do Meio Ambiente, 2002.

FREITAS, João Bosco. **A dimensão técnico-científica da inovação.** In: SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Brasília: SEBRAE, 1996. 41p.

GIMENEZ, Fernando A. P. **Uma investigação sobre a tendência contemporânea do comportamento empreendedor.** GIMENEZ, Fernando A. P., JUNIOR, Edmundo Inácio e SUNSIN, Luzia A. de S. B. In: Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas. ANPROTEC; Eda Castro Lucas de Souza (org.). Brasília, 2001. p. 9-25.

LEITE, Eduardo Pertille Costa. **A Formação de empreendedores como fator de demanda para as incubadoras tecnológicas.** Eda Castro Lucas de Souza (org.) In: Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas – ANPROTEC. Brasília, 2001. p. 159-167. II.

MATESCO, Virene Roxo. **A eficácia dos atuais mecanismos de apoio à capacitação tecnológica para micro e pequenas empresas.** Virene Roxo Matesco e Paulo Tafner In: SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.. Brasília: SEBRAE, 1996. 46 p. (p. 14-15)

MTE, MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Manual de cooperativas / apresentação [de] Ruth Beatriz V. Vilela.** Brasília: MTE, SIT, 2001.

NEDER, Ricardo Toledo. **Crise socioambiental: Estado e sociedade civil no Brasil (1982-1998).** São Paulo: Annablume: Fapesp, 2002. 438 p.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **A eficácia dos atuais mecanismos de apoio à capacitação tecnológica para micro e pequenas empresas.**/ Virene Roxo Matesco e Paulo Tafner. Brasília: SEBRAE, 1996. 46 p.

SOUZA, Eda Castro Lucas de. **A Formação de empreendedores como fator de demanda para as incubadoras tecnológicas.** Eda Castro Lucas de Souza (org.). In: Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas – ANPROTEC. Brasília, 2001. 1994 p.: II.

*Artigo recebido em 15 de novembro de 2010.*

*Aprovado em 30 de dezembro de 2010.*